



Simon Gollisch (Autor)

## Strategisches Risikomanagement im Landhandel



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/7807>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>



## Ausgangssituation und Ziele

Der landwirtschaftliche Warenhandel (sog. „Landhandel“) steht traditionell in einem äußerst engen Verhältnis zur Landwirtschaft (Abel 1960). Als Bezugs- und Absatzorgan derselben agieren Landhändler innerhalb der Wertschöpfungskette (siehe Abbildung 1) einerseits als Zulieferer von landwirtschaftlichen Bedarfsartikeln (z.B. Getreide, Dünger, Saatgut, Futtermittel) und andererseits als aufnehmende Hand der landwirtschaftlichen Urproduktion (z.B. Getreide, Ölsaaten und Kartoffeln) (Wiese 1968; Strecker et al. 2010). Im Laufe der letzten Jahrzehnte sah sich der Landhandel mit einschneidenden Entwicklungen konfrontiert. Aufgrund des fortschreitenden Strukturwandels, der zu einer starken Konzentration und Vergrößerung der landwirtschaftlichen Betriebe geführt hat, sind heute bereits Tendenzen erkennbar, wonach einzelne der bislang vom Landhandel wahrgenommenen Funktionen (z.B. die Lagerhaltung oder die Vermarktung an Verarbeiter) von den Landwirten selbst übernommen werden (Schulze 2012). Auch haben in den letzten Jahren in zunehmendem Maße politisch-rechtliche und technologische Einflüsse (wie der gesetzlich induzierte „Biogasboom“ oder die mit der Liberalisierung der Agrarmärkte gestiegene Preisvolatilität von Agrarrohstoffen, vgl. z.B. Spinne 2013) zu einer stark gestiegenen Risikoexposition von Landhandelsunternehmen beigetragen. Insgesamt hat sich vor diesem Hintergrund die Anzahl der Landhändler in Deutschland zwischen 1950 und 2010 um fast 90% reduziert (Riessen 2008; Spinne 2013).

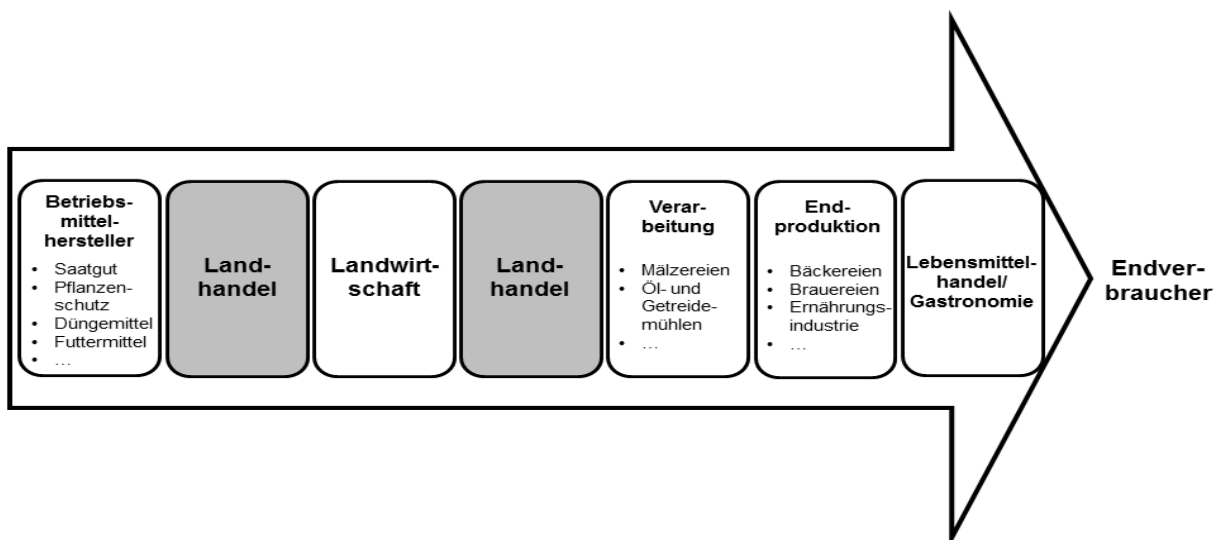


Abbildung 1: Die Position des Landhandels innerhalb der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Strecker et al. 2010; Spinne 2013.

Obwohl bis heute in der einschlägigen Literatur nur sehr punktuell eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den ökonomischen Spezifika der Landhandelsbranche stattgefunden hat, deuten



insbesondere neuere Studien (z.B. Suhren 1999; Frentrup et al. 2012; Spinne 2013) darauf hin, dass eine kompetente Unternehmensführung – und insbesondere der erfolgreiche Umgang der Führungskräfte mit Risiken – als ein zentraler Erfolgsfaktor in diesen Unternehmen gesehen werden muss. Unter dem Blickwinkel der in den vergangenen Jahren deutlich gestiegenen Unsicherheiten dieses Geschäftsmodells wird deshalb im Rahmen der vorliegenden Arbeit das strategische Entscheidungsverhalten von Landhändlern untersucht. Als Ausgangsbasis liegen hierfür nur vergleichsweise wenige Studien vor, die sich jedoch entsprechend ihrer Schwerpunkte in drei Gruppen einteilen lassen (vgl. Abbildung 2). In die Gruppe der interorganisationalen Forschungsarbeiten, d.h. solchen Veröffentlichungen, die sich grundsätzlich auf die Beziehungen von Landhändlern zu anderen Marktakteuren beziehen, fallen einerseits ältere Studien, die auf den Vergleich der privaten und der genossenschaftlichen Organisationsform des Landhandels zielen. Andererseits sind hierunter Arbeiten zu subsumieren, die die Beziehungen zwischen Landhändlern und Landwirten sowie die wettbewerbsstrategische Ausrichtung des Landhandels analysieren. Die Gruppe der intraorganisationalen Studien beinhaltet dagegen Arbeiten, die sich mit den innerbetrieblichen Erfolgsfaktoren des Landhandels und den verschiedenen Einflüssen auf die Unternehmensperformance beschäftigen. Schließlich existieren auch Studien, die das Individualverhalten von Landhändlern thematisieren. Die vorliegende Studie ist schwerpunktmäßig in die letztgenannte Gruppe zu verorten.

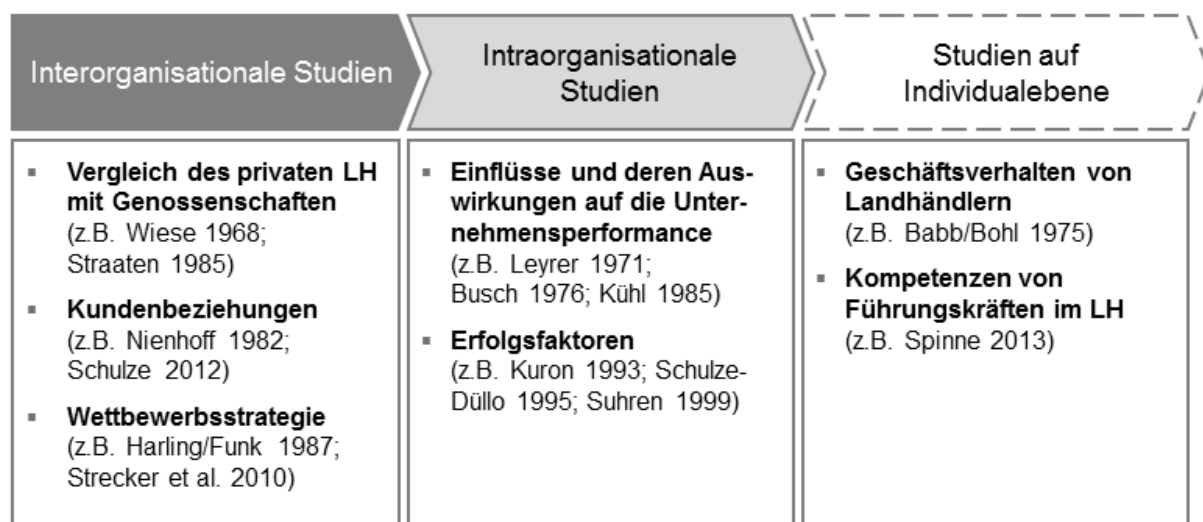


Abbildung 2: Systematik des Stands der Landhandelsforschung mit ausgewählten Beispielen.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Wiese 1968; Leyrer 1971; Babb/Bohl 1975; Busch 1976; Nienhoff 1982; Kühl 1985; Straaten 1985; Harling/Funk 1987; Kuron 1993; Schulze-Düllo 1995; Suhren 1999; Strecker et al. 2010; Schulze 2012; Spinne 2013.

Neben einer intensiven Betrachtung des in der agrarökonomischen Literatur weitgehend vernachlässigten Themenbereichs „Landhandel“ knüpft diese Arbeit auch an eine auf dem Gebiet der



Ökonomie seit längerem intensiv geführte Diskussion an. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht der Umgang von Führungskräften des Landhandels mit strategischen Risiken, d.h. solchen Unsicherheiten, „die unmittelbar aus der gewählten Strategie resultieren und bei ihrem Wirksamwerden (...) möglicherweise den Erfolg oder gar den Bestand des Unternehmens gefährden“ (Gleißner 2007, S. 65). Da diese Risiken jedoch nur schwer antizipiert werden können (Haas 2007), stellt ihre Bewältigung nicht nur eine große Herausforderung für die praktische Unternehmensführung dar (Gleißner 2007; Gleißner/Romeike 2008), sondern bietet auch interessante theoretische Fragestellungen. So hat sich auf konzeptioneller Ebene das klassische Managementverständnis (vgl. z.B. Chandler 2000; Wöhe/Döring 2013) mit seinem strategischen Planungsprozess (Steinmann et al. 2013) als nur bedingt geeignet zur Erklärung der strategischen Unsicherheitsbewältigung erwiesen (Mintzberg 1995). Zwar nimmt hierbei die strategische Kontrolle als eine Art „Abweichungsmanagement“ einen wichtigen Stellenwert ein (Tarlatt 2001), da ihr die Aufgabe zuteil wird, „das mit der Planung verbundene Selektionsrisiko zu kompensieren, das auf die Vereinfachung der Realität und die Reduktion von Komplexität durch die Planung zurückzuführen ist“ (Bea/Haas 2013, S. 241). Mit ihrem Fokus auf die *Abweichungen* zwischen den strategischen Plan- und Istwerten greift sie (und damit der gesamte plandeterminierte Steuerungsansatz des strategischen Managements) jedoch dann zu kurz, wenn die oben skizzierten Unsicherheiten der Unternehmensumwelt einen strategischen „Gestaltwechsel“ (Mintzberg 1995, S. 283) erfordern. Für die dazu notwendige Berücksichtigung von neuen, strategierelevanten Informationen (Sull 2007) ist vielmehr eine nicht-deterministische Risikoanalyse erforderlich (Gleißner 2011), die um das Suchen nach unbekanntem und derzeit nicht genutzten strategischen Ressourcen ergänzt werden sollte (Steinmann et al. 2013). Konkret geht es deshalb im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auch um die Frage, wie ein solcher offener strategischer Entwicklungsprozess auf der Individualebene operationalisiert und erklärt werden kann. Insofern weist diese Arbeit auch Grundlagencharakter für das strategische (Risiko-)Management auf.

Mit Blick auf die beschriebenen Problemstellungen liegt der vorliegenden Dissertation somit grundsätzlich eine individualistische Strategieperspektive zugrunde. Entsprechend dem Strategieverständnis von Mintzberg (1978) wird dabei angenommen, dass sich ex ante formulierte Strategien nicht nur wie ursprünglich geplant („beabsichtigte Strategie“), sondern auch ungeplant („emergente Strategie“) weiterentwickeln können bzw. überhaupt nicht umgesetzt werden („nicht realisierte Strategie“). Entscheidend aus definitorischer Sicht ist demnach nur, dass sich Strategien „as a pattern in a stream of decisions“ (Mintzberg 1978, S. 935) erst dann realisiert haben, wenn über einen längeren Zeitraum ein stabiles Muster der strategischen Einzelentscheidungen beobachtet werden kann. Vor dem Hintergrund dieses Strategieverständnisses widmet sich die vorliegende Arbeit schwerpunktmäßig der Analyse von strategischen Individualentscheidungen. Da



diesen zumeist keine wohlgeordneten Entscheidungssituationen (Gälweiler 2005), sondern vielmehr „diffuse Daten [zugrunde liegen], die (...) erst vor dem Hintergrund eines Orientierungsschemas („cognitive map“) interpretiert werden müssen“ (Steinmann et al. 2013, S. 130), präsentieren sich strategische Risiken bereits bei der Auswahl einer bestimmten Entscheidungsalternative, auch wenn die tatsächlichen Folgen dieser Risiken erst nach der Entscheidungsrealisierung zum Tragen kommen (Götze/Mikus 1999). Insgesamt liegen der weiteren Ausführung deshalb die folgenden fünf forschungsleitenden Fragen zugrunde:

1. Was ist „strategisches Risikomanagement“?
2. Durch welche Charakteristika zeichnen sich Landhandelsunternehmen mit Bezug auf das (strategische) Risikomanagement aus?
3. Welche Faktoren beeinflussen das risikostrategische Entscheidungsverhalten im Landhandel?
4. Wie kann die offene strategische Entscheidungsfindung von Führungskräften konzeptualisiert und operationalisiert werden?
5. Wie ist das strategische Entscheidungsverhalten von Landhändlern heute zu charakterisieren und welche Implikationen ergeben sich daraus für die zukünftige Branchenentwicklung?

Bevor die Vorgehensweise zur Beantwortung dieser Fragen skizziert wird, erfolgt im nächsten Abschnitt eine Erläuterung der erkenntnistheoretischen und forschungsprogrammatischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit. Dies dient einerseits einer besseren Einordnung der Studie in die bestehende Literatur und fördert andererseits die Nachvollziehbarkeit der methodologischen Vorgehensweise und Ergebnisinterpretation.

## **Erkenntnistheoretische und forschungsprogrammatische Grundlagen**

Die Agrarbetriebslehre, die ursprünglich aus der klassischen Betriebswirtschaftslehre hervorgegangen ist, hat sich mittlerweile zwar als eigenständige wissenschaftliche Disziplin etabliert, trägt aber aufgrund der immer noch hohen Schnittmengen mit der BWL bis heute zu deren inhaltlicher Weiterentwicklung bei (Theuvsen 2012). So verspricht die Forschung zu Landhandelsunternehmen – als einer Teilmenge aller am Markt agierenden (Handels-)Unternehmen – nicht nur Implikationen für die Agrarbetriebslehre im engeren Sinne, sondern auch solche für die ihr übergeordnete allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Dies setzt jedoch zunächst eine Offenlegung der erkenntnistheoretischen und forschungsprogrammatischen Grundannahmen des Forschers voraus, da erst hierüber deutlich wird, „ob und in welcher Weise ein betriebswirtschaftlicher Forscher die Elemente innerhalb und zwischen den einzelnen Phänomenkomplexen zu Ursachen-Wirkungs-



Beziehungen kombiniert“ (Töpfer 2005, S. 21). Im Folgenden werden deshalb beide Aspekte für die vorliegende Arbeit spezifiziert.

### **Erkenntnistheoretische Verortung**

In der Erkenntnistheorie bilden Empirismus und Rationalismus zwei gegensätzliche Positionen. Während sich empiristische Ansichten erst zu Beginn der Neuzeit formierten, existiert die rationalistische Sichtweise bereits seit der Antike (Kornmeier 2007). Beiden Wissenschaftsverständnissen liegen unterschiedliche methodologische Herangehensweisen zugrunde: „Der *Empirismus* geht davon aus, dass der Mensch mit seinem sinnlichen Wahrnehmungsapparat einen unmittelbaren Zugang zur ‚Realität‘ hat und dadurch Gewissheit über seine Erkenntnis erlangen kann. Er lässt die *Induktion* zu, d.h. den Schluss von einem singulären Satz über ein Ereignis, dessen Wahrheit durch Wahrnehmung festgestellt wird, auf allgemeingültige Sätze. Dagegen postuliert der *Rationalismus*, dass über die Wahrheit von Aussagen über die Wirklichkeit allein aus Vernunftgründen ‚a priori‘ entschieden werden kann, so dass sich die Realität gleichsam ‚logisch‘ erschließt. Durch *Deduktion*, das heißt durch die logische Ableitung von weiteren Sätzen aus den als allgemeingültig unterstellten Axiomen, lassen sich größere Aussagesysteme entwickeln [Herv.i.O.]“ (Scherer/Marti 2014, S. 19). Im Gegensatz zur Induktion, die allgemeine Aussagen auf Basis von Einzelbeobachtungen gestattet, ermöglicht ein deduktives Vorgehen somit ausschließlich das theoretische Ableiten von Hypothesen und die empirische Überprüfung derselben. Stimmen diese Aussagen nicht mit den Daten überein, werden sie verworfen und somit falsifiziert (Balzer 1997). Damit ergeben sich Konsequenzen für die langfristige Entwicklung von Theorien: Aus induktivistischer Sicht steigt die Wahrscheinlichkeit des Wahrheitsgehaltes von Theorien mit der Häufigkeit ihrer Bewährung, unabhängig von dem historischen Kontext ihrer Entstehung bzw. Entwicklung. Der Falsifikationist hingegen begreift die Bewährung von Theorien vor dem Hintergrund ihrer Entstehung und erachtet solche Bestätigungen als nutzlos, die vor anerkanntem Hintergrundwissen getroffen werden. Dies führt dazu, dass der Induktivismus streng genommen kein „Qualitätskriterium“ für den Beitrag von empirisch gewonnenen Aussagen zu allgemeinen Theorien liefert (Chalmers 2007), was auch Poppers „Methode der kritischen Nachprüfung“ (Popper 1966, S. 7) als Anlass nimmt, den induktiven Schließmechanismus aus logischer Sicht als nicht geeignet zu verwerfen. Als empirisches Abgrenzungskriterium fordert er stattdessen: „Ein empirisch-wissenschaftliches System muss an der Erfahrung scheitern können [ohne Herv. und ohne Fn. 3]“ (Popper 1966, S. 15). Neue wissenschaftliche Erkenntnisse werden demnach nicht durch Verifikation, sondern ausschließlich durch die kritische Prüfung von theoretisch deduzierten Aussagen anhand der empirischen Realität gewonnen (Homburg 2000).



Obgleich diese als „Kritischer Rationalismus“ bekannt gewordene Denkhaltung nicht nur in der philosophischen Diskussion, sondern auch in der angewandten Forschung bis heute einen sehr hohen Stellenwert einnimmt (Godfrey-Smith 2003), wird eine strenge Anwendung ihrer Prinzipien durch Besonderheiten des wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschungsfeldes erschwert (z.B. wegen einer oftmals unzureichenden theoretischen Basis sowie einer zu großen Fülle an nicht kontrollierbaren Einflussfaktoren, vgl. Homburg 2000). Nach Chalmers (2007) weist außerdem das oben beschriebene falsifikationistische Abgrenzungskriterium Poppers selbst die Problematik auf, dass es bei strenger Anwendung viele Aussagen vorschnell als falsifiziert klassifizieren würde: „Obwohl unermüdliche kritische Auseinandersetzung empfohlen wird, scheint es, dass das Gegenteil, nämlich Dogmatismus, auch eine positive Rolle zu spielen hat“ (Chalmers 2007, S. 85). Vor diesem Hintergrund empfiehlt Kornmeier (2007) die Gleichberechtigung von Theorie und Empirie im Rahmen betriebswirtschaftlicher Forschungsprojekte. Mit der wissenschaftstheoretischen Position des „Wissenschaftlichen Realismus“ wird diese Forderung explizit berücksichtigt (Kuß/Kreis 2013). Deren Grundpositionen und ihr Vergleich mit dem Konzept des Kritischen Rationalismus werden in der folgenden Abbildung visualisiert:

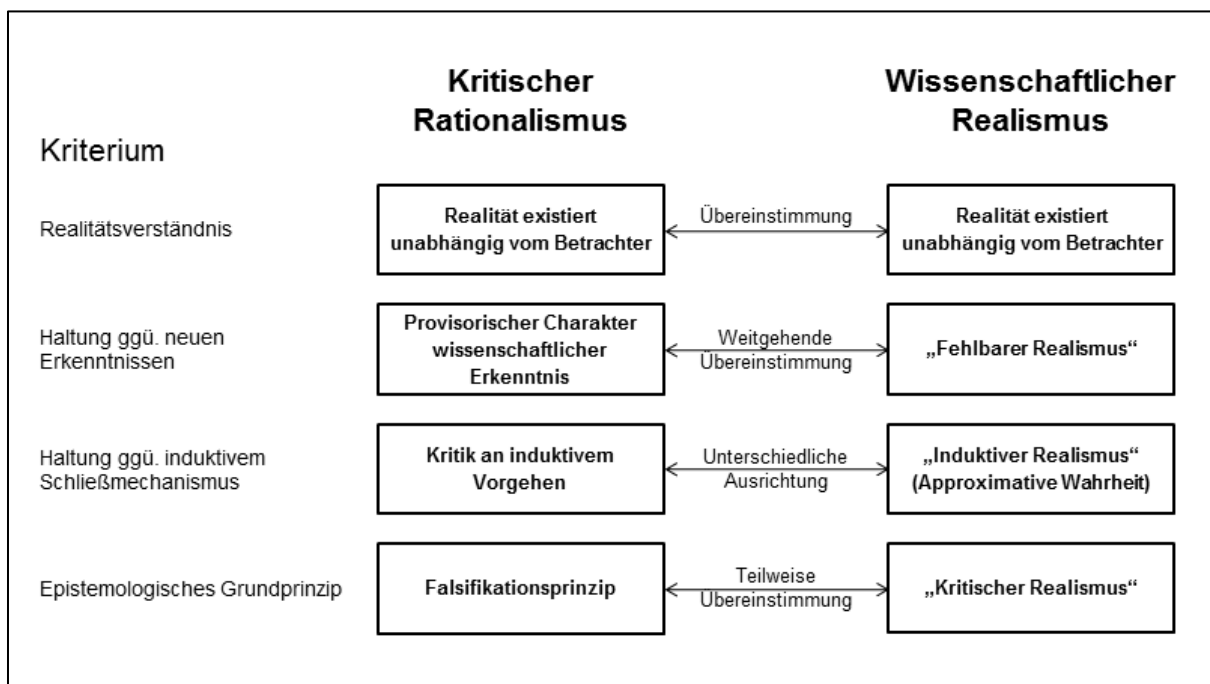


Abbildung 3: Grundpositionen von Kritischem Rationalismus und Wissenschaftlichem Realismus.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuß/Kreis 2013.

Nach der Sichtweise des Wissenschaftlichen Realismus wird Wissenschaft verstanden „as the superior human achievement in acquiring true information about reality by building theories that penetrate behind the veil of appearances“ (Mäki 2011, S. 1). Aus ontologischer Perspektive folgt dieser Ansatz der Auffassung des Kritischen Rationalismus, da hierbei ebenfalls der Standpunkt



vertreten wird, dass eine vom Betrachter und von den Forschungsmethoden unabhängige Realität existiert (siehe hierzu Popper 1966; Suhm 2005). Hinsichtlich der individuellen Wahrnehmung dieser Realität nimmt der Wissenschaftliche Realismus jedoch eine andere Position ein: „We all inhabit a common reality, which has a structure that exists independently of what people think and say about it, except insofar as reality is comprised of thoughts, theories, and other symbols, and except insofar as reality is dependent on thoughts, theories, and other symbols in ways that might be uncovered by science“ (Godfrey-Smith 2003, S. 176). Obwohl der Wissenschaftliche Realismus die Realität eines Individuums einerseits als abhängig von dessen persönlichen Betrachtungsweisen versteht, liegt diesem andererseits die Vorstellung von einer objektiv existierenden Wirklichkeit zugrunde, auf die sich auch wissenschaftliche Theorien beziehen (Suhm 2005). Vor dem Hintergrund dieses Realitätsverständnisses wird hierbei angenommen, dass wissenschaftliche Theorien die „echte“ Realität strukturell abzubilden versuchen und deshalb mit dieser korrespondieren (müssen), was gleichsam auch die Vorhersageerfolge früherer Theorien erklärt. Damit eng verbunden ist die empiristische Auffassung, dass sich über die Interaktion mit der Welt ein Zugang zu dieser Wirklichkeit erlangen lässt (Chalmers 2007). Nach dieser Lesart unterliegen Theoriesysteme im Zeitverlauf daher einem Fortschrittsprozess, der sich in einer zunehmenden Steigerung ihres Wahrheitsgehalts aufgrund der Annäherung an die objektive Realität niederschlägt (Suhm 2005).

Obleich den Kritischen Rationalismus und den Wissenschaftlichen Realismus aus epistemologischer Sicht grundsätzlich eine fallibilistische Grundhaltung verbindet (Homburg 2000), unterscheiden sich die beiden Ansichten somit insbesondere hinsichtlich des funktionalen Stellenwertes von Theorien im Rahmen der wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung. Dahinter steht nicht weniger als ein Dissens bezüglich der grundsätzlichen Haltung zu der Frage, inwieweit empirische (Einzel-)Beobachtungen brauchbar für den weiteren Wissensaufbau sind (Chalmers 2007). Blaug (1992, S. 15) formuliert dieses „Induktionsproblem“ aus kritisch-rationalem Blickwinkel folgendermaßen: „We cannot make inductive generalizations from a series of observations because the moment we have selected certain observations among the infinite number of possible ones, we have already settled on a point of view and that point of view is itself a theory, however crude and unsophisticated. In other words, there are no ‘brute facts’ and all facts are theory-laden“. Für den Wissenschaftlichen Realismus ist eine solche theoretische „Einfärbung“ von Beobachtungen nicht problematisch, da hierbei davon ausgegangen wird, dass den Theorien selbst eine objektiv existierende Wirklichkeit unterliegt (Godfrey-Smith 2003), mit der diese Theorien im oben bereits erläuterten Sinne korrespondieren. Im Gegensatz zu instrumentalistischen Auffassungen, wonach Theorien als gedankliche Konstrukte lediglich eine Hilfestellung bei der Erklärung der komplexen Realität einnehmen (Hacking 1982) und verworfen werden können, wenn sie unbrauchbar gewor-





den sind (Chalmers 2007), befinden sich Theorien aus Sicht des Wissenschaftlichen Realismus somit kontinuierlich in einem Prozess der approximativen Annäherung an die Wirklichkeit, der auch durch den Einsatz induktiver Schließmechanismen gefördert werden kann (Kuß/Kreis 2013). Insgesamt kann diesem wissenschaftstheoretischen Konzept somit „ein hohes Maß an Realitätsnähe im Hinblick auf die Gegebenheiten in den Sozialwissenschaften [zugesprochen werden], was (...) für den kritischen Rationalismus nicht zutrifft“ (Homburg 2000, S. 68). Der Ansatz des Wissenschaftlichen Realismus stellt deshalb im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die wissenschaftstheoretische Grundposition dar.

### **Forschungsprogrammatische Verortung**

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der strategischen Steuerung von Unternehmen hat in der Vergangenheit zur Entwicklung mehrerer theoretischer Ansätze geführt (vgl. für eine Übersicht z.B. Becker/Fallgatter 2007), die jedoch eines gemeinsamen theoretischen Fundaments entbehren (Welge/Al-Laham 2003). Stattdessen ist eine fortschreitende Konvergenz zwischen der Strategie- und der Organisationstheorie zu beobachten, die ihren Anfang bereits um die 1950er Jahre nahm (Starbuck 2003) und heute insbesondere bei Fragen der Strategieentwicklung deutlich wird (Spengler 2009). So nehmen Organisationsmitglieder etwa mit Blick auf die Verarbeitung von veränderungsrelevanten Informationen eine entscheidende Rolle bei der strategischen Weiterentwicklung von Unternehmen ein (Bea/Haas 2013). Da im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die strategischen Entscheidungsprozesse von Führungskräften des Landhandels im Vordergrund der Betrachtung stehen, wird mit dem „ressourcenorientierten Ansatz“ aus theoretischer Sicht ein Konzept gewählt, das beide Forschungsströmungen verbindet: „Durch die Betonung der Relevanz von Ressourcen und Kompetenzen für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen werden auch Organisationskomponenten in den Managementfokus gerückt. Jene ko-determinieren Strategieentwicklung und -umsetzung und bilden den Rahmen, innerhalb dessen sich Strategien entfalten“ (Spengler 2009, S. 139–140). Entsprechend dem Grundgedanken dieses Ansatzes (siehe hierzu Penrose 1959) sind unter „Ressourcen“ sowohl materielle als auch immaterielle Werte (z.B. Patente oder speziell ausgebildete Mitarbeiter) zu verstehen, die Unternehmen befähigen, Wettbewerbsvorteile am Markt zu erzielen (Hungenberg 2000). Solche Wettbewerbsvorteile können insbesondere dann entstehen, wenn gegenüber anderen Unternehmen eine Ausstattung mit besonderen Ressourcen erlangt wird, die der Wettbewerb gleichzeitig nicht ohne weiteres ebenfalls erreichen kann (Wernerfelt 1984). Nach Freiling (2000) zeichnet sich die ressourcenorientierte Sichtweise im Vergleich zu dem ebenfalls weit verbreiteten Ansatz der marktorientierten Sichtweise (vgl. z.B. Porter 1980) dadurch aus, dass sie nicht einseitig den Fokus auf strukturelle Gegebenheiten des Marktes legt, sondern die unternehmensexterne und -interne Sichtweise im



Ressourcenparadigma verbindet. Dies wird bei einem Vergleich der mikroökonomischen Argumentationsgrundlagen dieser beiden Ansätze deutlich:

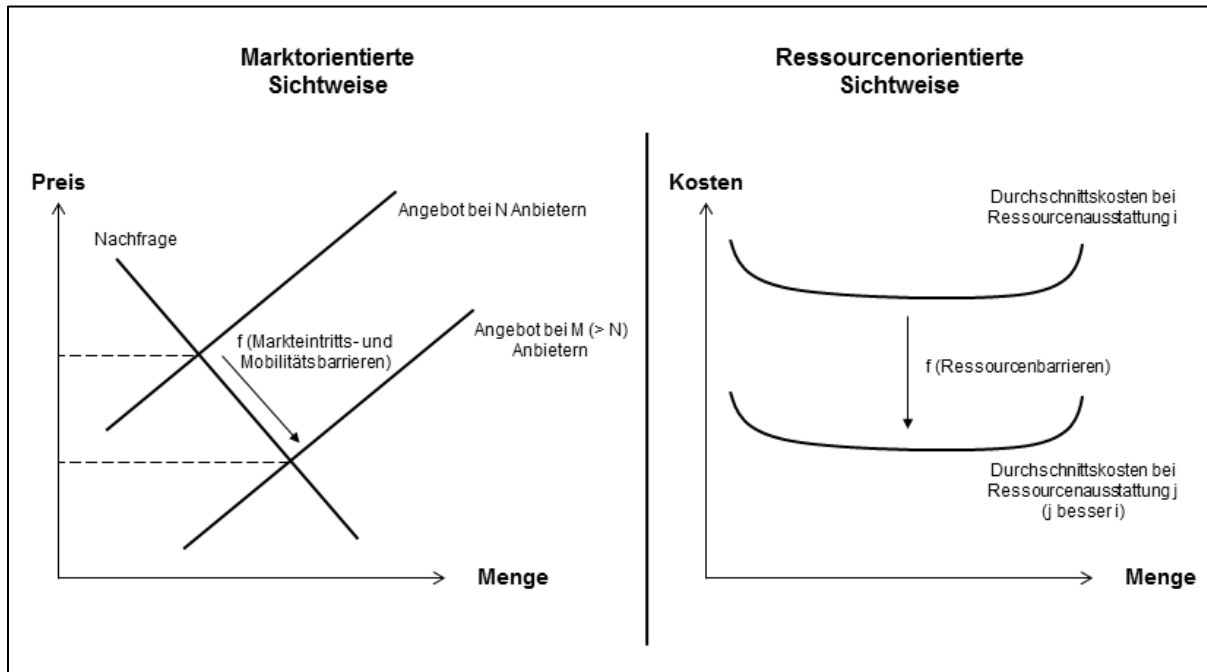


Abbildung 4: Mikroökonomische Begründung von markt- und ressourcenorientierter Sichtweise.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Proff 2000.

Entgegen der marktorientierten Sichtweise, die dem „structure-conduct-performance“-Paradigma folgt und Wettbewerbsvorteile von Unternehmen allein mit der Anzahl der Marktanbieter und der erzielbaren Produzentenrente begründet, legt die ressourcenorientierte Sicht den Fokus auf die Beschaffungsseite („resource-conduct-performance“-Paradigma), indem sie die Effektivität und Effizienz des Faktoreinsatzes thematisiert (Proff 2000). Ressourcenbarrieren gegenüber anderen Unternehmen, die z.B. Barney (1991) mit seinem „VRIN-Schema“ konkretisiert, führen demnach zu einer Senkung der Durchschnittskosten aufgrund der besseren Ressourcenausstattung bzw. -nutzung (Proff 2000). Obgleich der ursprüngliche Ressourcenansatz aufgrund seiner konzeptionellen Starrheit (Hungenberg 2000) schon bald um eine Kompetenz- bzw. Fähigkeitenperspektive ergänzt wurde (z.B. Prahalad/Hamel 1990) und damit zunehmend auch verhaltenswissenschaftliche Themen in den Fokus der strategischen Managementforschung rückten (Zahn et al. 2000; Proff 2000), ist nach wie vor eine zu schwache behavioristische Fundierung dieses Konzeptes zu konstatieren (Bresser 1998; Molina-Azorín 2014). Aus theoretischer Sicht werden deshalb in der vorliegenden Untersuchung auch originär organisationstheoretische Ansätze aufgegriffen. Da es sich bei der Organisationstheorie aufgrund ihres sehr breiten und interaktiven Gegenstandsreichs (Picot et al. 2012; Scherer/Marti 2014) nicht um eine geschlossene Theorie, sondern eher um eine Familie von koexistierenden Ansätzen mit einem gemeinsamen theoretischen Leitgedanken handelt (Steinmann et al. 2013), werden im Sinne eines ideenpluralistischen Vorgehens (ein



solches empfiehlt z.B. Schanz 1990) aus dem Theorieportfolio jeweils diejenigen Sichtweisen herausgegriffen, die „plausible Erklärungen für bestimmte Problemkonstellationen leisten“ (Miebach 2007, S. 15). In der vorliegenden Arbeit sind dies verhaltenswissenschaftlich-entscheidungstheoretische und punktuell auch systemtheoretische Ansätze.

#### a. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsorientierung

Entscheidungs- und verhaltenstheoretische Ansätze wurden im Rahmen betriebswirtschaftlicher Forschungsarbeiten erst seit den 1970er Jahren verstärkt genutzt (Kornmeier 2007). In den vergangenen Jahrzehnten haben sich dabei zwei eigenständige Forschungsrichtungen etabliert: die normative und die deskriptive Entscheidungstheorie. Während die normative Entscheidungstheorie vollkommen rationale Entscheider unterstellt und Vorschläge zu „idealem“ Entscheidungsverhalten liefern soll, widmet sich die deskriptive Entscheidungstheorie (auch verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie genannt) vielmehr der Abbildung und Erklärung des realen Entscheidungsverhaltens (Bamberger/Wrona 2004). Sie wendet sich damit ab von dem neoklassischen Paradigma des rationalen Entscheiders („homo oeconomicus“) (Kieser/Walgenbach 2010) und folgt stattdessen dem von Herbert A. Simon (z.B. Simon 1972) geprägten Paradigma der „bounded rationality“ (Miebach 2007). Der Kern dieser Annahme besteht darin, dass sich Individuen durch eine begrenzte Informationsverfügbarkeit und -verarbeitung auszeichnen und dass deren Ziele von den Gesamtzielen der Organisation nicht selten abweichen (Becker 2000). Auf dieser gedanklichen Basis entwickelten erstmals Cyert und March (1963) mit ihrer „Behavioral Theory of The Firm“ ein verhaltenstheoretisches Gesamtkonzept, das weitreichende Erklärungen zu dem unternehmerischen Einkaufs-, Produktions- und Verkaufsverhalten bietet (Metz 2000). Zentrale Erkenntnisse dieser Theorie, die später auch von weiteren wichtigen Forschungsarbeiten (wie z.B. Cohen et al. 1972; Kahneman/Tversky 1979) aufgegriffen bzw. weiterentwickelt wurde, beziehen sich auf zwei Bereiche (vgl. zum Folgenden Hungenberg 2000): Einerseits wird auf die Existenz eines Akzeptanz- bzw. Anspruchsniveaus abgestellt, das die Verfolgung von Zielen in Unternehmen beeinflusst und die Informationsbeschaffung der Entscheider (im Falle einer Unterschreitung) fördert. Andererseits wird konstatiert, dass Menschen die ihnen zur Verfügung stehenden Entscheidungsalternativen lern- und erfahrungsgeleitet bewerten, woraus hervorgeht, dass bei der Erklärung des unternehmerischen Entscheidungsverhaltens auch die historische Komponente berücksichtigt werden sollte. Nach Kieser und Walgenbach (2010) zielt die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie mit Blick auf ihren grundlegenden Erklärungsanspruch somit insgesamt auf ein mikrofundiertes Verständnis der Persistenz von Organisationen und bietet deshalb eine vielversprechende theoretische Basis für die vorliegende Untersuchung.